

Matthias Siebold

Business Cases im Controlling

Entscheidungsvorlagen erstellen und präsentieren



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Matthias Siebold

Business Cases im Controlling

Business Cases im Controlling

Entscheidungsvorlagen erstellen und präsentieren

Matthias Siebold

1. Auflage

Für Elke, Carlotta und Emilia

Haufe Gruppe
Freiburg • München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-06323-1

Bestell-Nr. 11400-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-06324-8

Bestell-Nr. 11400-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-06325-5

Bestell-Nr. 11400-0150

Matthias Siebold

Business Cases im Controlling

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Hans-Jörg Knabel, rausatz, 77731 Willstätt

Satz: Helmut Haunreiter, 84533 Marktl

Umschlag: RED-GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Was Sie in diesem Buch erwartet	7
1.1	Genereller Ansatz – das sollten Sie vorab wissen	7
1.2	Wie Sie dieses Buch effizient lesen	11
2	Das sollten Sie über Business Cases wissen	13
2.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet	13
2.2	Wofür Sie Business Cases brauchen	13
2.3	Was ein Business Case ist und was nicht	22
2.4	Ein Leitfaden – Business Cases richtig erstellen	25
2.5	Entscheidungsvorlagen sinnvoll konzipieren	30
2.6	Business Cases strategisch einbetten	33
2.7	Aus den Entscheidungskriterien die Herzstücke Ihrer Entscheidungsvorlage machen	35
2.8	Business Cases professionell aufbauen	37
2.9	Verbindliche Standards im Business-Case-Handbuch definieren	41
3	Management Summary – den Case auf den Punkt bringen	43
3.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet	43
3.2	Mit dem Management Summary ein Big Picture zeichnen	43
3.3	Zentrale Inhalte sinnvoll aufbauen	49
3.4	Die Positionierung innerhalb der Präsentation variieren	55
3.5	Die Erstellung des Management Summaries automatisieren	58
4	Einen strategischen Projektüberblick geben	61
4.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet	61
4.2	Die Erfolgsstory des Projekts vorwegnehmen	61
4.3	Die Gründe und die Ausgangslage des Vorhabens von zwei Seiten beschreiben	66
4.4	Den Auftrag und die Projektziele umfassend darstellen	70
4.5	Transparente, plausible Sollkonzepte entwickeln	74
4.6	Die strategische Zielorientierung des Sollkonzepts nachweisen	122
4.7	Spätere Projektrisiken identifizieren und bewerten	128

5	Das Finanzmodell – die kommerzielle Attraktivität belegen	135
5.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet	135
5.2	Der Nutzen einer betriebswirtschaftlichen Bewertung und Steuerung	136
5.3	Grundlegende Annahmen berücksichtigen und treffen	137
5.4	Einen Überblick über Benefits und Cash Out geben	146
5.5	Die betriebswirtschaftliche Attraktivität nachweisen	165
5.6	Identifizierte Projektrisiken monetär bewerten	186
5.7	Mit Unsicherheit sicher umgehen	188
5.8	Unterschiedliche Investitionen vergleichbar machen	191
5.9	Schlussfolgerung – die Erkenntnisse des Finanzmodells zusammenfassen	193
6	Projektdetails – den Rahmen für die spätere Realisierung setzen	195
6.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet	195
6.2	Mit Meilensteinen einen groben Projektplan entwerfen	195
6.3	Kritische Erfolgsfaktoren für die Projektrealisierung von Anfang an im Blick haben	198
6.4	Mit den richtigen KPIs den Umsetzungserfolg kontrollieren	200
7	Genehmigungschancen steigern und den Erfolg steuern	203
7.1	Was Sie in diesem Kapitel erwartet	203
7.2	Mit Reviews und Fehlerauswertungen die Zielerreichung steuern	203
7.3	Projekt-Reviews richtig aufbauen und ausgestalten	205
7.4	Business-Case-Reviews richtig aufbauen und ausgestalten	207
7.5	Erfolgsfaktoren: Quick Wins, Exitstrategien & Co. nicht vergessen	210
7.6	Auf Rückfragen und Einwände der Entscheider vorbereitet sein	212
7.7	„Klassische“ Fehler vermeiden	214
8	Anhang	217
8.1	Controller-Wörterbuch Englisch–Deutsch	217
8.2	Literaturverzeichnis	220
9	Stichwortverzeichnis	222

1 Was Sie in diesem Buch erwartet

1.1 Genereller Ansatz – das sollten Sie vorab wissen

Gute Gründe für dieses Fachbuch

Branchenübergreifend sind steigende Anforderungen an den Aufbau von Entscheidungsvorlagen, ein fortschreitender Ausbau der Begründung von Projekten und Investitionen und insgesamt eine Professionalisierung im Hinblick auf Investitionsentscheidungen zu beobachten. Der wesentliche Grund hierfür ist, dass sich schnell wandelnde Märkte, schrumpfende Margen, unberechenbare Kunden und ein zunehmender Konkurrenz- und Innovationsdruck Unternehmen viel stärker als früher dazu zwingen, ihre Marktposition zu hinterfragen, um ihr Geschäft neu zu interpretieren. Die Unternehmen versuchen,

- technologisch führende Produkte und Lösungen
- höchster Qualität
- noch flexibler
- mit immer leistungsfähigeren Prozessen
- kundenindividuell und
- termingerecht

herzustellen. Das führt zu steigenden finanziellen Risiken von Investitionen. Sie ergeben sich daraus, dass die Anforderungen an den Umfang der finanziellen Mittel, die für Investitionsprojekte bereitgestellt werden müssen, um z. B. international oder global aktiv werden oder bleiben zu können, immer weiter steigen. Gleichzeitig werden die Produktlebenszyklen und Nutzungsdauern der Investitionsobjekte, für die diese Finanzmittel verwendet werden, immer kürzer. Die Entscheidungen über den Einsatz des vorhandenen Investitionsbudgets müssen also sehr gut überlegt und vorbereitet sein.

Dieses Fachbuch gibt Ihnen einen soliden Ein- und Überblick und bereitet Sie darauf vor, die richtigen Argumente für Managemententscheidungen zu finden, zu strukturieren und überzeugend zu präsentieren:

Was Sie in diesem Buch erwartet

- Sie verstehen die Notwendigkeit eines Business Cases für den Projekterfolg.
- Sie können die richtige Struktur für einen Business Case aufsetzen und den Fokus auf die relevanten Inhalte legen.
- Sie erhalten mit den in diesem Buch dargestellten Folien eine generische Präsentationsvorlage mit konzeptionellen Grafiken.
- Sie lernen, durch eine überzeugende Präsentation Ihres Business Cases das Okay vom Management zu bekommen.

Konzeptioneller Ansatz

Dieses Buch erhebt nicht den Anspruch, vorhandene betriebswirtschaftliche Theorien der Investitionsrechnung weiterzuentwickeln. Vielmehr stehen praktische und erprobte Ansätze zur Ausarbeitung der eigenen Entscheidungsvorlage im Vordergrund, durch die Sie Investitionen im eigenen Haus begründen und die gewünschte Freigabe knapper Finanzmittel erreichen können.

Breite Zielgruppe

Die Notwendigkeit, Business Cases erstellen oder bewerten zu können, besteht für alle Akteure in Unternehmen und Organisationen, die eine Freigabe für Projekte benötigen oder Investitionsmittel beantragen. Das spiegelt sich auch im adressierten potenziellen Leserkreis dieses Buchs wider:

- Berufseinsteiger oder Controller mit geringer bis mittlerer Erfahrung,
- Neueinsteiger in die Bereiche „Investitionscontrolling“, „Business Development“, „Marketing und Vertrieb“, „Strategische Unternehmensplanung“, „Unternehmensentwicklung“ oder vergleichbare Funktionen,
- Projektleiter oder Fachexperten, die eine kompakte Anleitung zur Erstellung ihrer Entscheidungsvorlagen benötigen,
- Organisationsentwickler, die ein Raster für den Aufbau eines Business-Case-Handbuchs suchen, und natürlich
- Entscheider, die einerseits ihren Mitarbeitern, die für sie Business Cases erstellen sollen, einen Leitfaden für die Ausarbeitung einer Investitionsentscheidung geben wollen und andererseits eine Übersicht über die wesentlichen Knackpunkte eines Business Cases haben wollen, der von ihnen kritisch zu hinterfragen ist.

Schwerpunkte dieses Buchs

Wie der Titel verrät, ist der Inhalt dieses Buchs auf den professionellen Aufbau einer Business-Case-Dokumentation zur Begründung von Investitionsprojekten fokussiert. Dieses Buch hat den Anspruch, eine Antwort auf die Frage zu liefern, wie professionelle und überzeugende Entscheidungsvorlagen gestaltet werden können. Sehr wichtige Nebenaspekte sind außerdem:

- Die Berücksichtigung qualitativer Kriterien und Faktoren in einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als einem quantitativen Modell.
- Die Nachweisführung der strategischen Relevanz des eigenen Investitionsprojekts.
- Die Nutzung der praxisrelevanten Schlüsselkennzahlen.

Umgang mit Fachbegriffen

Der Inhalt und die in diesem Buch verwendeten Fachbegriffe entsprechen *nicht* durchgängig den Standards und theoretischen Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. So wird in der betrieblichen Praxis z. B. auf Deutsch überwiegend von Umsätzen und Kosten auch im Zusammenhang mit Business Cases gesprochen. Die betriebswirtschaftlich formal richtigen Kategorien wären Einzahlungen und Auszahlungen. Genauso verhält es sich mit den Ertragsgrößen. Anstelle des formal richtigen Begriffs „Cashflow“ werden Größen wie Deckungsbeitrag, Projekt-EBIT o. Ä. genutzt.

Die Erfahrung zeigt, dass nicht nur unbewusst, sondern vielfach auch bewusst in der Projekt- und Unternehmenspraxis formal falsche Fachbegriffe verwendet werden. Die unbewusste Verwendung falscher Fachbegriffe ist üblicherweise auf betriebswirtschaftliche Unkenntnis oder betriebswirtschaftliches Halbwissen zurückzuführen. Interessanter ist die bewusste Falschverwendung. Es kommt nämlich vor, dass die Verantwortlichen aus den Bereichen „Finanzen“, „Rechnungswesen“ und/oder „Controlling“ in ihrem Unternehmen absichtlich falsche Begriffe verwenden und auf die formal richtigen Begriffe verzichten, um ihre Mitarbeiter nicht mit zu vielen Ertragsgrößen zu verwirren. Das ist der Grund, warum z. B. in einem deutschen Großunternehmen von Projekt-EBIT anstelle von Cashflow gesprochen wird.

Dieselbe Motivation finden Sie im vorliegenden Fachbuch vor. Um Sie als Leser nicht zu verwirren und dicht an Ihrer betrieblichen Sprachrealität zu sein, wird an

Was Sie in diesem Buch erwartet

einigen Stellen auf die formal richtigen Begriffe verzichtet. Darauf wird im Folgenden noch mehrfach hingewiesen.

Dieses Fachbuch ist in „Denglisch“ geschrieben. Im deutschen Fließtext sind bewusst die wichtigsten Fachbegriffe in Englisch gehalten. Hintergrund dessen ist die Erfahrung des Autors in seinen Trainings, dass ca. 80 Prozent der Trainingsteilnehmer regelmäßig oder durchgängig englische Fachbegriffe nutzen müssen. Viele kommen auch deswegen in die Trainings, um sich mit den englischen Begriffen vertraut zu machen. Die Verwendung englischer Fachbegriffe und „Denglisch“ mag beim ersten Durcharbeiten dieses Buchs die Lesefreundlichkeit reduzieren. Die Orientierung an der Zielgruppe war allerdings wichtiger!

Controller-Wörterbuch Englisch-Deutsch

Viele Interessenten am Thema Business Cases benötigen englische Fachbegriffe, weil sie mit Konzerntöchtern, Lieferanten, Kunden und anderen Partnern international zusammenarbeiten. Daher finden Sie in Kapitel 8 zusätzlich die wichtigsten Fachbegriffe rund um das Thema „Business Cases“ bzw. „Investitionscontrolling“ sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache.

Literaturverzeichnis

Die genutzten und zitierten Titel und Quellen sind eine persönliche Auswahl des Autors ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne Rücksicht auf die wissenschaftliche Leistung der Titel. Die entscheidenden Kriterien bei der Auswahl der Titel waren Praxisrelevanz und hohe Lesefreundlichkeit.

Lesefreundlichkeit

Für einen guten Lesefluss und eine hohe Lesefreundlichkeit wird nicht zwischen Business-Case-Erstellerinnen und Business-Case-Erstellern oder Controllerinnen und Controllern differenziert, sondern die männliche Form verwendet. Damit sind natürlich auch alle Controllerinnen, Erstellerinnen, weibliche Entscheider bzw. Leserinnen gemeint.

1.2 Wie Sie dieses Buch effizient lesen

Diesem Fachbuch liegen einige zentrale Fachbegriffe im Sinne von Arbeitsdefinitionen zugrunde. Sie ziehen sich komplett durch alle Kapitel hindurch. Sie werden sie immer wieder im selben Wortlaut lesen – bewusst wurde auf sprachliche Vielfalt und Abwechslung verzichtet, um eine möglichst hohe Wiedererkennung und Verständlichkeit zu gewährleisten.

Der Gegenstand von Business Cases

Investitionsprojekte: Das sind die Anlässe und Themen, deren Relevanz für das Unternehmen im Rahmen von Business Cases ausgearbeitet wird.

Zentrale Akteure des Business Cases

- Business-Case-Ersteller: Die Person, die den Business Case ausarbeitet.
- Business-Case-Entscheider: Die Person oder Personengruppe, die über die Genehmigung des Investitionsprojekts entscheidet.
- Business-Case-Auftraggeber: Die Führungskraft, die dem Business-Case-Ersteller den Auftrag erteilt. Oftmals sind Business-Case-Auftraggeber und Business-Case-Entscheider dieselbe Person.

Arten von Business Cases

- Markt-Cases: Hierbei handelt es sich um Business Cases zu externen Kunden-, Produkt-, Lösungs- oder Forschungs- und Entwicklungsprojekten (F&E-Projekten).
- Infrastruktur-Cases: Sie beinhalten Business Cases zu internen Optimierungs- oder F&E-Projekten.

2 **Das sollten Sie über Business Cases wissen**

2.1 **Was Sie in diesem Kapitel erwartet**

In Kapitel 1 haben Sie erfahren, welche grundsätzlichen Überlegungen beim Ansatz und Aufbau dieses Buchs eine Rolle gespielt haben und wie Sie es effektiv und effizient nutzen können.

Dieses Kapitel soll Sie in die Lage versetzen,

- den Nutzen von professionell aufgebauten Business Cases zu verstehen,
- den empfohlenen Leitfaden für die Erstellung von Business Cases sicher anwenden zu können,
- die Controller Toolbox für professionelle Business Cases zu überblicken,
- die Einbettung von Business Cases in einen Projektlebenszyklus und die Rolle von Business Cases im Projektmanagement kennenzulernen und
- sowohl für einen externen als auch für einen internen Business Case den geeigneten Aufbau einer Dokumentation mit den richtigen Inhalten zu finden.

2.2 **Wofür Sie Business Cases brauchen**

Stakeholder der Entscheidungsvorlage

Stehen Sie vor der Herausforderung, als Fachbereichs- oder Projektleiter die Genehmigung für Ihre neue Projektidee von der Geschäftsführung zu bekommen? Akquirieren Sie Neugeschäfte bzw. Aufträge auf dem externen Markt und unterbreiten Sie Ihren externen Kunden Angebote, um zu Deals zu kommen? Oder sind Sie für die interne Einführung neuer Systeme verantwortlich und müssen Ihrem Vorstand angesichts knapper Budgets jeweils den unternehmensweiten Nutzen eines Vorhabens nachweisen? Oder ist es Ihre Aufgabe als konzerninterner Akquisiteur Ihren internen Kunden die Vorteilhaftigkeit neuer Kundenprodukte oder -projekte nachzuweisen?

Das sollten Sie über Business Cases wissen

Wichtige Managemententscheidungen werden heute auf der Basis von Business Cases getroffen. Zentrale Stakeholder sind dabei:

- Business-Case-Auftraggeber,
- Business-Case-Ersteller,
- Business-Case-Entscheider,
- Projektleiter der späteren Umsetzung,
- Dritte wie Betriebs- und Wirtschaftsprüfer,
- das Unternehmen mit den beteiligten und betroffenen Mitarbeitern als Ganzes.

Business Cases machen für alle Sinn. Allerdings ist ihr Nutzen für die unterschiedlichen Stakeholder unterschiedlich gelagert.

Nutzen für Business-Case-Auftraggeber

Der Business Case

- beschreibt den Scope und die Rahmenbedingungen eines Investitionsprojekts,
- erzeugt eine notwendige Verbindlichkeit im Verhältnis zwischen dem Auftraggeber und dem Ersteller des Business Cases,
- stellt sicher, dass strategische Optionen ausgearbeitet und geprüft werden und damit strategische Potenziale mit größerer Erfolgswahrscheinlichkeit gehoben werden.

Nutzen für Business-Case-Ersteller

Ein Business Case

- schafft Klarheit, wie dem Business-Case-Auftraggeber mithilfe überzeugender Präsentationsunterlagen und hochwertiger Entscheidungsvorlagen der größtmögliche Nutzen vermittelt werden kann,
- bietet ein methodisches Fundament,
- gibt einen roten Faden für die Erstellung und Bewertung von Entscheidungsvorlagen,
- vermittelt Sicherheit bei der Ausarbeitung von Entscheidungsvorlagen,
- motiviert, Zahlen, Daten, Fakten selbstständig zu recherchieren, herzuleiten, zu schätzen und zu bewerten,

- gibt den Anstoß, die hinter dem Business Case stehende Thematik im Rahmen der Erstellung viel intensiver zu durchdenken, als das sonst geschehen würde.

Nutzen für Business-Case-Entscheider

Business Cases

- helfen Zukunftsinvestitionen zu bewerten,
- quantifizieren strategische Potenziale mit Key Performance Indicators (KPIs),
- geben einen roten Faden für die Bewertung von Entscheidungsvorlagen,
- bedingen die Notwendigkeit einer Stopp/Go-Entscheidung bei der Projektbewertung,
- erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit von Entscheidungen,
- rechtfertigen als schriftliche Dokumente vor dem Start von Projekten die Projektnotwendigkeit,
- fungieren als Bindeglieder zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung im Tagesgeschäft.

Nutzen für Business-Case-Umsetzer, die späteren Projektleiter

Business Cases

- grenzen ein Investitionsprojekt gegenüber anderen Vorhaben ab,
- beschreiben den Scope und die Rahmenbedingungen einer Investitionsmöglichkeit,
- liefern eine zunächst grobe Datenbasis für die spätere detaillierte Projektplanung,
- machen deutlich, dass mit Maßnahmen und Projektaktivitäten die Grundlage für eine Verbesserung der Zielgrößen gelegt wird.

Nutzen für Dritte, z. B. Betriebs- und Wirtschaftsprüfer

Business Cases

- bieten eine methodische Grundlage für Bilanzbewertungen von immateriellen Vermögensgegenständen,
- liefern die Dokumentation und die Rechenmodelle für die Aktivierung von Entwicklungskosten nach IAS und BilMoG.

Nutzen für Unternehmen und Organisationen als Ganzem

Business Cases

- dienen als strategische Grundlage für Entscheidungsprozesse in der Organisation und haben damit eine Enabling- bzw. Supportfunktion,
- bieten das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen an, Investitionen und strategische Projekte professionell zu planen,
- liefern praxiserprobte und kompakte Anleitungen,
- vermitteln Sicherheit in der Kommunikation mit Kundenvertretern bei Markt-Cases, mit Entscheidern aus den Bereichen „Rechnungswesen“, „Finanzen“ und „Controlling“ bei Infrastruktur-Cases sowie mit den Wirtschaftsprüfern.

Um Business Cases treffend charakterisieren zu können, betrachten Sie sie am besten aus unterschiedlichen Perspektiven. Interessante Blickwinkel bieten dabei Business Cases:

- als Denken in Szenarien,
- geben Antworten auf zentrale Fragen,
- als kritische Auseinandersetzungen mit Annahmen,
- erzählen eine zukünftige Story,
- bewerten strategisches Zukunftshandeln,
- als Denken in Mehrwerten,
- als Nachweise gemäß IAS 38,
- auch als Nachweise nach BilMoG,
- unterstützen die Projekt- und Investitionsplanung,
- als Gesamtpaket.

Business Cases als Denken in Szenarien

Ein Business Case liefert ein Zukunftsbild zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung von Investitionen, Projekten oder neuen Produkten¹. „Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen.“ Dieser alte Kalauer trifft die Realität in vielen Unternehmen und Organisationen: Führungskräfte fällen Investitionsentscheidungen von hoher Tragweite, ohne zu wissen, wie sich die Rahmenbedingungen für ihre Entscheidung verändern werden. Es ist aber ent-

¹ Vgl. Brugger, R., Der IT Business Case, 2005, S. 11.

scheidend, dass man Vorstellungen über die Welt von morgen mit ihren Chancen und Bedrohungen entwickelt und intelligente Strategien entwirft und umsetzt, um die erkannten Chancen zu nutzen und den Bedrohungen geschickt aus dem Weg zu gehen. Das rechtzeitig und richtig zu tun bedeutet, dass man über Strategiekompetenz verfügt.

Szenarien sind in sich alternative Bilder der Zukunft. Sie zeigen auf, was in der Zukunft passieren kann. Szenarien erlauben:

- Alternative zukünftige Entwicklungen und Umfeldler zu identifizieren und zu beschreiben.
- Mit zukünftigen Entwicklungen zusammenhängende, potenzielle Geschäftschancen und -risiken aufzudecken.
- Handlungsmöglichkeiten und Auswirkungen möglicher Handlungen zu analysieren.

Business Cases geben Antworten auf zentrale Fragen

Im Wesentlichen soll ein Business Case Antworten liefern auf die Fragen:

- „Was sind die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, wenn wir das Projekt durchführen? Was passiert, wenn wir es nicht durchführen?“²
- „Macht das Vorhaben strategisch Sinn? Leisten die kurz- und mittelfristigen Projektziele einen Beitrag, um unsere mittel- bis langfristigen Unternehmens- bzw. Bereichsziele zu erreichen?“³

Business Cases als kritische Auseinandersetzungen mit Annahmen

In einem Business Case müssen Annahmen über die Kosten eines Projekts und die mit seinen Ergebnissen erzielten Erträge getroffen werden. Daraus können dann mithilfe einer Cashflow-Analyse Aussagen über die strategische Vorteilhaftigkeit, den Return on Investment (ROI) und die Payback-Dauer (Amortisationszeit) des Projekts getroffen werden. Bei der Betrachtung eines Business Cases sind nicht so sehr die Endergebnisse, sondern vielmehr die getroffenen Annahmen intensiv zu analysieren. Während der daraus abgeleitete Cash Out (Kosten) für das Investitionsprojekt meist noch relativ genau vorhergesagt werden kann, ist die abgeleitete Aussage über die Cashflows (Erträge) vollständig von der Reaktion des Markts abhängig und nur bedingt beeinflussbar.

² Vgl. Brugger, R., Der IT Business Case, 2005, S. 13.

³ Vgl. Brugger, R., Der IT Business Case, 2005, S. 51.

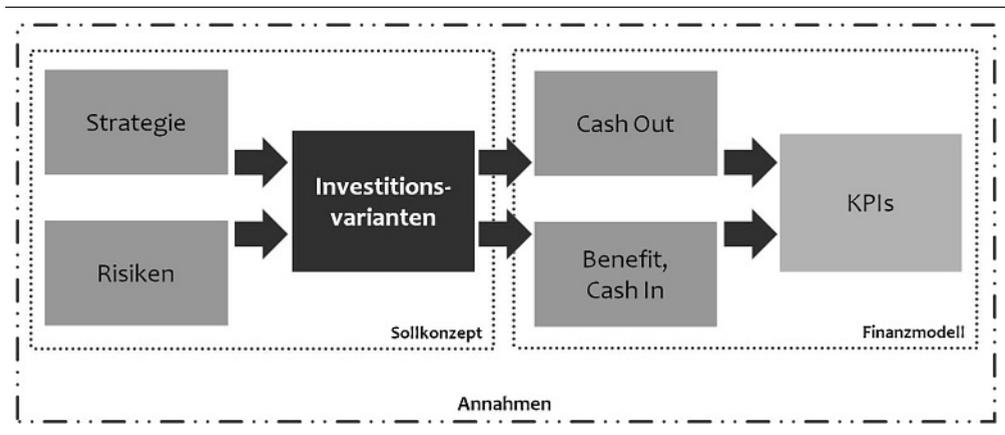


Abb. 1: Elementare Bausteine eines Business Cases⁴

Business Cases erzählen eine zukünftige Story

Ein Business Case dokumentiert und fasst die Gesamtheit aller entscheidungsrelevanten Aspekte eines Vorhabens in einem Big Picture von einem Managementblickwinkel aus zusammen. Das geschieht mit dem Ziel, die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit und Integration des Investitionsprojekts in die strategische Gesamtausrichtung aufzuzeigen. Der Business Case ermöglicht die abschließende Managemententscheidung über die Ausführung des Vorhabens⁵.

Für den Aufbau und den Inhalt dieser zukünftigen Story gibt es keine verbindlichen Vorgaben wie Verordnungen oder Gesetze – es haben sich allerdings Standards durchgesetzt. Wobei die Besonderheiten der Branche, des Projekts und der Entscheidungssituation immer zusätzlich zu berücksichtigen sind.

Es ist eine möglichst klare und einfache Sprache zu verwenden. Außerdem sollten verschiedene Szenarien wie Best, Worst und Real Case berücksichtigt sowie die Ausgangssituation und der Zielzustand beschrieben werden.

⁴ In Anlehnung an Brugger, R., Der IT Business Case, 2005, S. 12.

⁵ Vgl. Brugger, R., Der IT Business Case, 2005, S. 13.

Business Cases bewerten strategisches Zukunftshandeln

Business Cases machen geplante Projekte einer Bewertung zugänglich. Sie sind daher die Entscheidungsgrundlage für Entscheidungsträger. Allgemein ist eine Maßnahme dann sinnvoll, wenn sie in die strategische Ausrichtung des Unternehmens passt, eine vom Kapitalgeber als ausreichend angesehene Verzinsung des eingesetzten Kapitals erbringt und ein akzeptables finanzielles Risiko darstellt.

Business Case als Denken in Mehrwerten

Bei der Erstellung des Business Cases ist zu beachten, dass nicht technische Inhalte wie Infrastruktur oder Technologie im Mittelpunkt stehen, sondern der Fokus auf Aspekten des Geschäfts, der Prozesse und des Nutzens für die Stakeholder liegt. Es sind also weniger „Blaupausen“ als Mehrwertformulierungen gefragt! Der Mehrwert ist dabei nicht ausschließlich durch „Schlagwörter“, sondern auch quantifizierbar bzw. monetär messbar zu vermitteln. Die Aussagen müssen sich an den Unternehmens- oder Geschäftsfeldzielen orientieren.

Business Cases als Nachweise gemäß IAS 38

Bei den International Accounting Standards (IAS) handelt es sich um Standards zur internationalen Rechnungslegung nach dem International Financial Reporting System (IFRS). Die Vorschrift IAS 38 beinhaltet Regelungen für die Bilanzierung und Bewertung von immateriellen Vermögenswerten. Immaterielle Vermögenswerte sind nach IAS 38 nur dann anzusetzen, wenn folgende fünf Voraussetzungen vom Unternehmen erfüllt sind:

1. Die technische Machbarkeit der Entwicklungsaktivität ist gegeben.
2. Die kommerzielle Nutzbarkeit nach Abschluss der Entwicklung des immateriellen Vermögenswerts zum Verkauf oder zur Eigennutzung kann nachgewiesen werden.
3. Dem Unternehmen wird wahrscheinlich ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen aus dem Vermögenswert zufließen.
4. Die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen für das Entwicklungsprojekt kann belegt werden.
5. Die Anschaffungs- und Herstellungskosten des Vermögenswerts können verlässlich bewertet werden.

Das sollten Sie über Business Cases wissen

Für ein Unternehmen besteht nun die Möglichkeit, Entwicklungskosten als immateriellen Vermögenswert zu aktivieren. Beispiele für entsprechende Entwicklungsaktivitäten sind:

- Selbstentwickelte Software, die im Unternehmen zum Einsatz kommt,
- Entwürfe, Konstruktionen und Tests von Pilotanlagen und Prototypen vor Produktionsaufnahme,
- Entwürfe, Konstruktionen und Tests von alternativen Materialien, Verfahrens- oder Produktoptimierungen,
- Entwürfe von Werkzeugen, Gussformen usw. unter Verwendung neuer Technologien.

Der Nachweis muss verständlich darstellen, wie der Vermögenswert künftig einen wirtschaftlichen Nutzenzufluss generieren wird – entweder als zukünftiger Cashflow (Gewinn) oder als Cost Saving. Dieser Nachweis kann – selbstverständlich in Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfer – mit dem generellen Ansatz und der Toolbox des Business Cases erbracht werden⁶.

Business Cases auch als Nachweise nach BilMoG⁷

Ebenso wie beim IAS 38 spielen Business Cases für die Aktivierung von Entwicklungskosten nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) eine wichtige Rolle.

Nach § 248 Abs. 2 HGB können selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände auch nach deutschem Recht aktiviert werden – es handelt sich im Gegensatz zur internationalen Bilanzierung allerdings um ein Wahlrecht. Damit soll die Vergleichbarkeit von nationalen und internationalen Jahresabschlüssen erhöht werden.

Ebenso wie beim IAS muss auch nach HGB der Projektnutzen dargestellt und dokumentiert werden. Neben der Abgrenzung der Entwicklungs- von den Forschungskosten, die in beiden Rechnungslegungen nicht aktivierbar sind, muss mit einem verlässlichen Controllingansatz nachgewiesen werden, dass und wie der immaterielle Vermögenswert einen voraussichtlichen künftigen Nutzen erzielt.

⁶ In Anlehnung an www.finanzchef.de 2013.

⁷ Vgl. Pointl, H., Aktivierung von Entwicklungskosten nach dem BilMoG, 2010, S. 1 ff.

Business Cases unterstützen die Projekt- und Investitionsplanung

In den meisten Unternehmen gibt es dasselbe Problem: Die finanziellen Mittel für Investitionen sind begrenzt, während die Ideen, wie diese begrenzten finanziellen Mittel eingesetzt werden könnten, fast unbegrenzt sind. Daher braucht es ein funktionierendes, transparentes und plausibles internes System, das festlegt, wie die finanziellen Mittel idealerweise zu den Ideen und in die Investitionen gelenkt werden, die dem Unternehmen den größten Wertbeitrag liefern. Business Cases liefern nicht nur eine standardisierte Dokumentation für die Ideenbeschreibung, sondern auch KPIs für die Entscheidungsfindung. Mit den daraus entstandenen Entscheidungsvorlagen kann im Unternehmen eine Rangfolge der Investitionen und Projekte nach ihrer strategischen und betriebswirtschaftlichen Relevanz im Sinne eines Value-Based-Managements gebildet werden.

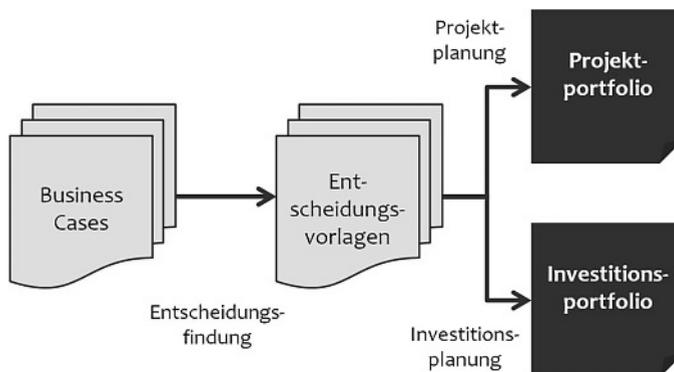


Abb. 2: Business Cases unterstützen die Projekt- und Investitionsplanung⁸

Der Business Case als Gesamtpaket

Ein Business Case vermittelt andere Informationen als die im Rahmen einer technischen Projektplanung oder einer IT-Projektplanung angefertigten Systembeschreibungen und Diagramme. Er stellt eine kommerzielle Sicht auf das Gesamtprojekt dar und beleuchtet das Vorhaben von einem Management-Blickwinkel. Obwohl dabei wirtschaftliche Überlegungen im Vordergrund stehen, werden in einem Business Case neben den rein finanziellen Größen auch alle nicht monetären Aspekte des Projekts gewürdigt, die für eine Projektbeurteilung maßgeblich

⁸ In Anlehnung an Brugger, R., Der IT Business Case, 2005, S. 19.